El Análisis de Riesgos y la Toma de Decisiones Estratégicas en la Resolución de Crisis y Conflictos

Teniente Coronel Justino Bertotto, Ejército Argentino

EL ASPECTO más relevante de transformación de las Fuerzas Armadas de los EE.UU. es la Revolución en Asuntos Militares en relación con sus propias estrategias globales, adaptando sus sistemas para que estas fuerzas puedan operar con nuevas tecnologías de información, control y comunicaciones.

No escapa a esta transformación el sistema de toma de decisiones, que deberá estar caracterizado por correr sobre una tecnología compatible, amigable y acorde a los preceptos doctrinarios del accionar conjunto y la interoperabilidad.

El accionar conjunto en el seno de un "sistema de sistemas" deberá prever en el futuro que su instrumento militar terrestre está en un proceso de transformación para convertirse en una fuerza de maniobra de gran potencia y movilidad, con el apoyo de elementos navales y aéreos de mucha precisión. Los vectores navales ya no buscarán en alta mar y en la profundidad su rol primario, sino que serán orientados a proyectar su poder a la costa en apoyo de operaciones anfibias. Las fuerzas aéreas se transforman en el núcleo del sistema de comando y control, guerra electrónica y el dominio total de espacio electromagnético y virtual.

En el concepto de empleo descrito anteriormente, la brecha de la tensión existente entre la evolución interna y su proyección al exterior genera inconvenientes, incertidumbre y, sobre todo, oportunidades con alto grado de riesgo.

Esta ponencia está orientada a contribuir con la reducción del riesgo derivado de la transformación, mediante la proposición de ciertas técnicas y recursos relacionados con la administración de situaciones críticas.

"Las decisiones reales, tomadas en el mundo real y en tiempo real, no se basan tanto en probabilidades puntuales destiladas matemáticamente sino en evaluaciones bastante más egoístas de relaciones del tipo costo/ beneficio o bien, simplemente, en nuestra experiencia personal relacionada con el fenómeno o el evento en cuestión. Si siempre nos comportásemos según la objetiva y fría racionalidad de las probabilidades estadísticas, no existirían los juegos de azar y todos los Casinos del mundo estarían desiertos."

El ámbito de la decisión es el conflicto, el ámbito del riesgo es la crisis.

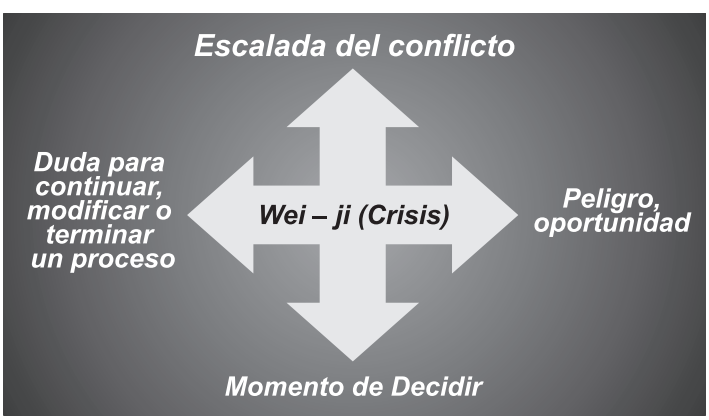
Del chino "*wei - ji*", el concepto de crisis lleva implícita la idea de peligro, pero además oportunidad. Generalmente, cuando se habla de conducción estratégica, se asocia crisis a una escalada del conflicto. Ante nuevos elementos de juicio que varían la situación, existe la duda si el proceso en marcha debe continuar, ser modificado o finalizar. Lo que nunca se debe obviar es que una crisis ofrece la oportunidad ineludible de decidir, teniendo en cuenta la necesidad de neutralizar las amenazas y explotar las oportunidades que ofrece el nuevo escenario.

"Las decisiones reales, tomadas en el mundo real y en tiempo real, no se basan tanto en probabilidades puntuales destiladas matemáticamente sino en evaluaciones bastante más egoístas de relaciones del tipo costo/beneficio o bien, simplemente, en nuestra experiencia personal relacionada con el fenómeno o el evento en cuestión. Si siempre nos comportásemos según la objetiva y fría racionalidad de las probabilidades estadísticas, no existirían los juegos de azar y todos los Casinos del mundo estarían desiertos."

Crisis: "estado al que pueden arribar los actores involucrados en un conflicto, cuando las acciones y reacciones que se ven obligados a adoptar, se suceden con la presunción de una alta incertidumbre sobre los efectos deseados".[1]

Los principales factores de riesgo en situaciones de crisis son:

- **Competitividad.** Los mecanismos psicológicos que se ponen en marcha en situaciones de crisis, son similares a los de una competencia deportiva: Nadie quiere "perder" y para ello, pueden llegar a arriesgarse valores superiores o los que originaron el conflicto.



Algunos autores norteamericanos ilustran la influencia de este factor con el ejemplo del "chicken game".[2]

- **Errónea apreciación sobre la firmeza del oponente.** Se puede producir el descontrol de la crisis si ambos adversarios han asumido simultáneamente compromisos irreversibles, por errores, fallas o insuficiencias en la comunicación o si uno de los bandos, por razones de prestigio o por los condicionamientos psicológicos a los que no son ajenos quienes conducen los Estados, "se niega a creer en la firmeza de las intenciones de su adversario". Esto puede tener que ver con errores de percepción, según lo que más adelante se analiza.
- **Riesgo autónomo.** Difícilmente puedan manejarse todos lo elementos y controlar todos los intereses que se ponen en juego en casos de crisis, especialmente si esta se prolonga o intervienen otros actores. Por consiguiente, existe la posibilidad de que algunos de esos elementos actúen por su cuenta y provoquen escaladas no deseadas.
- **Desacuerdos políticos-militares.** Es posible que los mandos militares actuantes en zonas de crisis, presionados por la situación local, se sientan inclinados a producir acciones que pudieran no coincidir con las previstas por quien conduce integralmente el problema. Es este un factor que pone de relieve la importancia de asegurar la conducción centralizada de las crisis.
- **Rigidez en las previsiones de empleo del poder militar.** Pudiera ser que un país hubiera instrumentado una estrategia disuasora convencional a imagen y semejanza de la disuasión nuclear, para lo cual sus fuerzas armadas estuvieran organizadas sobre la base de fuerzas estratégicas, aéreas o misilísticas. Es entonces probable que ese país, enfrentado a situaciones de crisis, pueda verse inclinado a formular amenazas o proporcionar respuestas de una contundencia eventualmente inadecuada a los fines de un eficaz manejo de la misma, perdiendo flexibilidad en la dosificación de sus acciones y reacciones.
- **Reacciones emotivas o impetuosas.** Pueden dar lugar a que los conductores de la crisis abandonen o alteren planes inicialmente trazados y produzcan escaladas imprevistas o inconvenientes".[3]

Las variables a analizar para adoptar una decisión en momentos de crisis son: el conocimiento de la situación, el tiempo disponible para decidirse y los atributos de la amenaza.

Clasificación de las decisiones según el escenario

Decisiones en condiciones de CERTEZA

- Se conoce el comportamiento del contexto con certeza, (Todas las alternativas de solución y una sola condición futura)

Decisiones en condiciones de RIESGO

- Se conoce la distribución probabilística del comportamiento del contexto, (Todas las alternativas de solución y todas las condiciones futuras)

Decisiones en condiciones de INCERTIDUMBRE

• Se suponen los valores posibles (escenarios), pero no se conocen sus probabilidades, (No se conocen todas las alternativas de solución ni las condiciones futuras).

(Las decisiones estratégicas entran dentro de esta categoría)

El análisis de riesgo y las decisiones estratégicas

Hacia fines de la guerra fría, con el peligro de un holocausto nuclear todavía rondando muchos despachos públicos y ocupando bastante espacio en los medios de difusión, el Departamento de Energía de los Estados Unidos contrató a un psiquiatra para ayudar a neutralizar lo que muchos veían como un miedo irracional del público hacia la energía nuclear.

A juzgar por lo que hoy podemos observar una década después, la iniciativa no parece haber rendido demasiados frutos. Todavía existe y subsiste una marcada tendencia en el público —especialmente después de Chernobyl— a rechazar todo riesgo relacionado con reactores nucleares. Por el otro lado sin embargo, industriales, analistas de riesgo y científicos de varias disciplinas insisten en señalar que, objetivamente, el miedo que las personas sienten frente a los riesgos típicos de la tecnología moderna son, en esencia, totalmente irracionales.

Es indiscutible que varios grupos políticos y muchas organizaciones no gubernamentales —la enorme mayoría de ellas fuertemente politizadas— practican algo así como una caza de brujas para hallar a los supuestos culpables tecnológicos de toda una serie de males que nos aquejan. Existe una especie de fundamentalismo ecológico cuya línea argumental está considerablemente plagada de conceptos que no resisten el análisis y que, bien mirados, no son sino prejuicios y supersticiones que más parecerían propios de alguna civilización primitiva en estadio precientífico que opiniones de integrantes de un mundo globalizado en plena Era Tecnotrónica y Espacial.

De pronto, lo mínimo que se puede decir de muchas personas con mentalidad antinuclear o anti-tecnológica es que resultan inconsistentes en su actitud frente al riesgo. La misma persona que protesta airadamente contra una planta nuclear, una vez terminada su protesta, posiblemente se suba con total tranquilidad a un automóvil en el cual estará expuesta a un riesgo incomparablemente mayor, dadas las desafortunadas características del tránsito urbano. Lo mismo podría decirse de las personas que temen subir a un avión pero no tienen inconveniente en dar un paseo en motocicleta.

Más allá de la objetividad

Sin embargo, al margen de que muchas veces no hay una correlación racional entre la *percepción* del riesgo, y la *magnitud real* del mismo, y a pesar de las inconsistencias actitudinales que esta falta de correlación trae consigo, no por ello debe dejar de reconocerse que no todas las críticas a la industrialización, la informatización y otros procesos tecnológicos riesgosos resultan completamente infundadas.

Su decisión seguramente afectará a otros actores estratégicos o personas. Antes de tomarla, involúcrelas. Toda decisión implica cierto grado de riesgo y las personas sienten que tienen derecho a un consentimiento informado acerca de aquellos riesgos a los cuales se los expone. Aún cuando no logre el consenso unánime, su decisión siempre será más fácil de implementar si previamente ha sido bien informada y comunicada. Además, en la búsqueda de consenso frecuentemente aparecen matices que los profesionales del riesgo muchas veces pasan por alto.

En última instancia el ámbito natural del riesgo es, esencialmente, incertidumbre frente a hechos o eventos considerados adversos. A los efectos prácticos, es esta incertidumbre la que influye — a veces de modo decisivo— nuestro proceso de toma de decisiones y no tiene, en realidad, gran importancia si dicha incertidumbre es (o no) una función lineal de la probabilidad media anual estadística del evento adverso teniendo en cuenta todas la serie universal de ocurrencias del fenómeno.

"Las decisiones reales, tomadas en el mundo real y en tiempo real, no se basan tanto en probabilidades puntuales destiladas matemáticamente sino en evaluaciones bastante más egoístas de relaciones del tipo costo/beneficio o bien, simplemente, en nuestra experiencia personal relacionada con el fenómeno o el evento en cuestión. Si siempre nos comportásemos según la objetiva y fría racionalidad de las probabilidades estadísticas, no existirían los juegos de azar y todos los casinos del mundo estarían desiertos."[4]

Nuestro verdadero sistema de toma de decisiones es muy complejo. Va desde la simple "corazonada" de una especulación bursátil hasta las sentencias judiciales basadas en docenas de fojas de fundamentos. Y, en realidad, no hay demasiadas razones valederas que nos hagan preferir —indefectiblemente— un método en desmedro del otro porque todos sabemos que una "corazonada" de alguien como George Soros puede valer millones mientras que todas las garantías del debido proceso jurídico no han conseguido evitar que, a veces, se condene a un inocente.

Los analistas y evaluadores de riesgo, cuando son realmente profesionales, poseen indudablemente una visión más objetiva y acertada de los datos y de los eventos relacionados con determinado riesgo. Pero la incertidumbre abarca bastante más que solamente cálculos matemáticos y datos cuantificables. Una toma de decisión estratégica, ya sea en una empresa o en cualquier nivel de conducción, se basa tanto en datos objetivos como en valores subyacentes normativos, o al menos de tendencia normativa, y es en función de estos valores éticos, morales, sociales y hasta ideológicos que se *interpretan* los datos cuantificables y los eventos relacionados con el riesgo.

Digámoslo con sinceridad: no tenemos un método infalible ni universalmente aceptado para tomar decisiones en situación de riesgo. Ahora bien, si esto es así, quizás la pregunta de "¿Cómo *debemos* tomar buenas decisiones?" resulte ser un caso de la clásica pregunta mal planteada que *a fortiori* generará una mala respuesta. Quizás deberíamos preguntarnos más bien: "¿Cómo *tomamos* buenas decisiones?", basándonos más en experiencias exitosas pasadas que en intentos predictivos de futurología probabilística.

Los analistas y evaluadores de riesgo, cuando son realmente profesionales, poseen indudablemente una visión más objetiva y acertada de los datos y de los eventos relacionados con determinado riesgo. Pero la incertidumbre abarca bastante más que solamente cálculos matemáticos y datos cuantificables. Una toma de decisión estratégica, ya sea en una empresa o en cualquier nivel de conducción, se basa tanto en datos objetivos como en valores subyacentes normativos, o al menos de tendencia normativa, y es en función de estos valores éticos, morales, sociales y hasta ideológicos que se *interpretan* los datos cuantificables y los eventos relacionados con el riesgo.

Si el riesgo es incertidumbre frente a un hecho considerado adverso, las preguntas que cabría formular serían más bien: "¿Cuanta incertidumbre y cuanta adversidad estamos dispuestos a soportar o tolerar?" y, en todo caso, "¿Qué criterio hemos utilizado para considerar *adverso* al evento en cuestión?". La primera sería una cuestión eminente, pero no exclusivamente cuantitativa. La segunda sería eminente, pero tampoco exclusivamente cualitativa.

Los expertos también se equivocan

Una de las dificultades básicas del análisis y la evaluación de riesgos es que, muchas veces y por la falta de datos estadísticos históricos en cantidad suficiente, las conclusiones son el resultado de procedimientos teóricos fuertemente especulativos. Esto queda puesto de relieve cuando después, una vez colectados los datos estadísticos necesarios, se compara la evaluación primigenia con lo que realmente sucedió. Por ejemplo, el ya casi legendario análisis de riesgo que realizó Norman Rasmussen en 1975 sobre las plantas nucleares comerciales norteamericanas, conocido como *WASH-1400* y que durante muchos años fue considerado algo así como el análisis de riesgo más exhaustivo jamás realizado, resultó bastante criticable a la luz de la experiencia concreta de un trabajo hecho por la *Oak Ridge National Laboratories* apenas unos diez años más tarde. En siete subsistemas verificados, no solamente todos los valores obtenidos de la experiencia operativa real cayeron fuera del rango del 90% de confiabilidad establecido en el *WASH-1400* sino que en 5 casos se hallaron por encima del rango superior.

Claramente, en 1975 los analistas de riesgo tenían una tendencia subjetiva al exceso de confiabilidad en sus análisis. Pero también, seamos honestos, en 1975 todavía no había sucedido Chernobyl - para poner solamente un ejemplo por todos conocido.

Hay, por lo menos, tres grandes factores que llevan al error a los analistas de riesgo.

- **Representatividad:** muchas veces se cree que ciertas muestras levemente divergentes son, en realidad, similares entre si y representativas del universo del cual fueron extraídas, confiando demasiado en la capacidad de auto-corrección que pueden tener los métodos de muestreo. La trampa de la representatividad lleva a infravalorar los procesos con prioridades de ocurrencia; la masa crítica necesaria para hacer la muestra realmente representativa; las tendencias de regresión a la media y, fundamentalmente, la bastante escasa precisión de las predicciones basadas en extrapolaciones de un análisis que —en última instancia— no se basa sino en redundancias y correlaciones.
- **Verosimilitud imaginativa:** con demasiada frecuencia la verosimilitud de ocurrencia de un evento es analizada *a priori* y subjetivamente sobre la base de la facilidad con la que se pueden prever instancias de ocurrencia. La trampa en esto es suponer que si es fácil *imaginar* que ocurra, entonces es *probable* que suceda. Muchos decisores y profesionales en general caen en este

error. La verosimilitud imaginativa no tiene necesariamente mucho que ver con las frecuencias reales de ocurrencia. La tasa de heridas en la región craneana de los combatientes no forzosamente correlaciona con mi capacidad para imaginarme cómo un soldado puede ser tan tonto como para no ponerse un casco si el ejército no sólo se lo ha proporcionado sino que hasta ha impuesto la obligatoriedad de su uso.

- **Postulados:** muchos análisis de riesgos parten de aceptar a modo de postulados toda una serie de datos, que en el fondo pueden resultar bastante discutibles. La velocidad de propagación del fuego en un material, por ejemplo, no es - ni por lejos - una magnitud tan fija como muchas veces se la supone. De hecho depende de una serie de circunstancias agravantes y atenuantes que pueden muy bien estar presentes en un hecho concreto y en un momento dado aun cuando (y esto es muy importante) en un principio no había ninguna razón para *suponer* que se producirían. La trayectoria de un fuego puede cambiar drásticamente por el sólo hecho de que un muro cortafuego, el cual *debió haber* resistido cierta cantidad de horas por el material con el que fue construido, en realidad se derrumbó mucho antes de lo previsto porque contenía algún vicio oculto o porque estaba sujeto a tensiones estructurales que no fueron tenidas en cuenta a la hora de hacer los cálculos.

Sobre todo en un entorno dónde los cambios tecnológicos son vertiginosos, el analista de riesgo debe tener presente que está trabajando más con complejos teóricos que con datos de la realidad. Un árbol de causas bien construido puede impresionar al lego en la materia pero no siempre es una buena base para que ese mismo lego comience a tomar decisiones porque, antes de tomarlas, se le debería al menos exponer en forma genérica la estructura del problema, se le deberían aclarar meridianamente las consecuencias que fueron consideradas y, por último pero no en última instancia, se le debería hacer ver la importancia relativa que tienen las distintas ramas de ese tan prolijo e impresionante árbol de causas.

El gran problema es que, por un lado, muchos analistas de riesgo no reconocen de buena gana que, a pesar de toda nuestra parafernalia analítica y matemática, siempre trabajan con márgenes de error considerables cuando nos alejamos de los clásicos siniestros de alta frecuencia y baja severidad. Pero también es cierto que, por el otro lado, los "clientes" tampoco están demasiado dispuestos a aceptar que sus análisis a veces no son sino bien calculados disparos en la oscuridad, muy bien calculados generalmente, pero disparos en la oscuridad al fin.

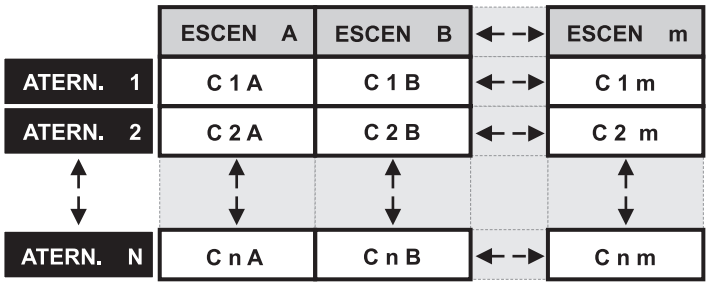
Pero sea lo que sea que estén dispuestos a confesar y sea lo que fuera lo que los clientes desearan oír, el hecho irrefutable es que, cuando están forzados a ir más allá de los datos estadísticos concretos disponibles, están casi tan expuestos al error como cualquier profano dotado de una buena y saludable cantidad del proverbial sentido común que siempre resulta ser el menos común de los sentidos hasta en el ámbito profesional.

El análisis de riesgo puede ser de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas, sean éstas de naturaleza estratégica o empresarial, siempre y cuando se hayan planteado con suficiente honestidad intelectual, (A) los límites de la metodología del análisis y la evaluación de riesgos; y (B) la forma y el modo en que la persona que toma las decisiones debe aprender a utilizar y valorar el resultado de los análisis y las evaluaciones. En otras palabras: el asesor le puede ser de gran utilidad al decisor siempre y cuando ambos sepan exactamente a qué están jugando y qué puede el uno esperar del otro (y qué es lo que NO *debe* esperar).

Parafraseando aquello de que la ciencia es un 10% de inspiración y un 90% de transpiración, alguna vez se dijo que la toma de decisiones en condiciones de riesgo es un 10% de datos concretos y un 90% de sentido común. Si bien la expresión no pretende ser más que una metáfora, es muy cierto que se pueden evitar varios de los más frecuentes errores con ese mínimo de capacidad de previsión que otorga un robusto sentido común. En esta categoría de errores podríamos citar:

- El exceso de confianza depositado en sistemas duplicados o redundantes, sin tener debidamente en cuenta los factores de separación de riesgos.
- La excesiva tendencia a compartimentar el análisis, perdiendo de vista el comportamiento de un proceso como una totalidad dinámica.
- La sobrevaloración de datos tabulados, índices y - en general - el nivel de conocimiento técnico y científico disponible en materia de actividades de alto riesgo y gran complejidad tecnológica.
- La infravaloración del factor humano y, específicamente, de aquellos factores que hacen al comportamiento humano.
- La tendencia a pasar por alto el efecto de fenómenos unitariamente intranscendentes pero que pueden ser acumulativamente relevantes.

MATRIZ DE COMPENSACIÓN DE STARR Y MILLER



Evaluaciones de riesgo y toma de decisiones

A esta altura de la exposición cabría preguntarse: Si los analistas de riesgo están tan expuestos a cometer errores, ¿para qué le puede servir un análisis de riesgo a alguien que debe tomar decisiones?

La respuesta a la pregunta es doble. Le puede ser de gran utilidad siempre y cuando quede claro de antemano que: (A) las evaluaciones de riesgo no deben interpretarse necesaria y forzosamente como *predicciones* de lo que sucederá sino como *previsiones* acerca de lo que puede suceder con un determinado grado de probabilidad; y (B) las evaluaciones deben ser hechas, no como un ejercicio académico de malabarismos analíticos, sino teniendo presente el empleo práctico y concreto que les habrá de dar la persona que debe tomar las decisiones.

Ni los analistas de riesgo están en posesión de métodos mágicos para adivinar el futuro, ni las personas responsables por tomar decisiones deben pretender la posibilidad de tomar decisiones totalmente carentes de riesgo. Si se acepta este punto de partida como algo honesto y razonable, entonces es perfectamente posible acordar y construir metodologías y procedimientos para un asesoramiento eficaz en materia de riesgos.[5]

Para ello podemos apuntar aquí una serie de recomendaciones básicas:

a. En el caso de cuestiones realmente complejas, no se conforme con un análisis de riesgo. Así como en el caso de enfermedades complejas todo paciente quiere tener la "segunda opinión" de algún otro médico, del mismo modo requiera una segunda y hasta una tercera o cuarta opinión de diferentes analistas o equipos de analistas, preferentemente utilizando diferentes metodologías o criterios.

b. Coordine el trabajo de estos analistas con un asesor de su confianza que sea lo suficientemente amplio y elástico desde el punto de vista intelectual como para darle a cada análisis una adecuada ponderación tanto interpretativa como valorativa. Tenga presente que un buen asesor puede ayudarlo a descifrar la maraña de apreciaciones aparentemente contradictorias que seguramente surgirán y, más que eso, tendrá que asistirlo en determinar las prioridades que Usted realmente desea tener en cuenta.

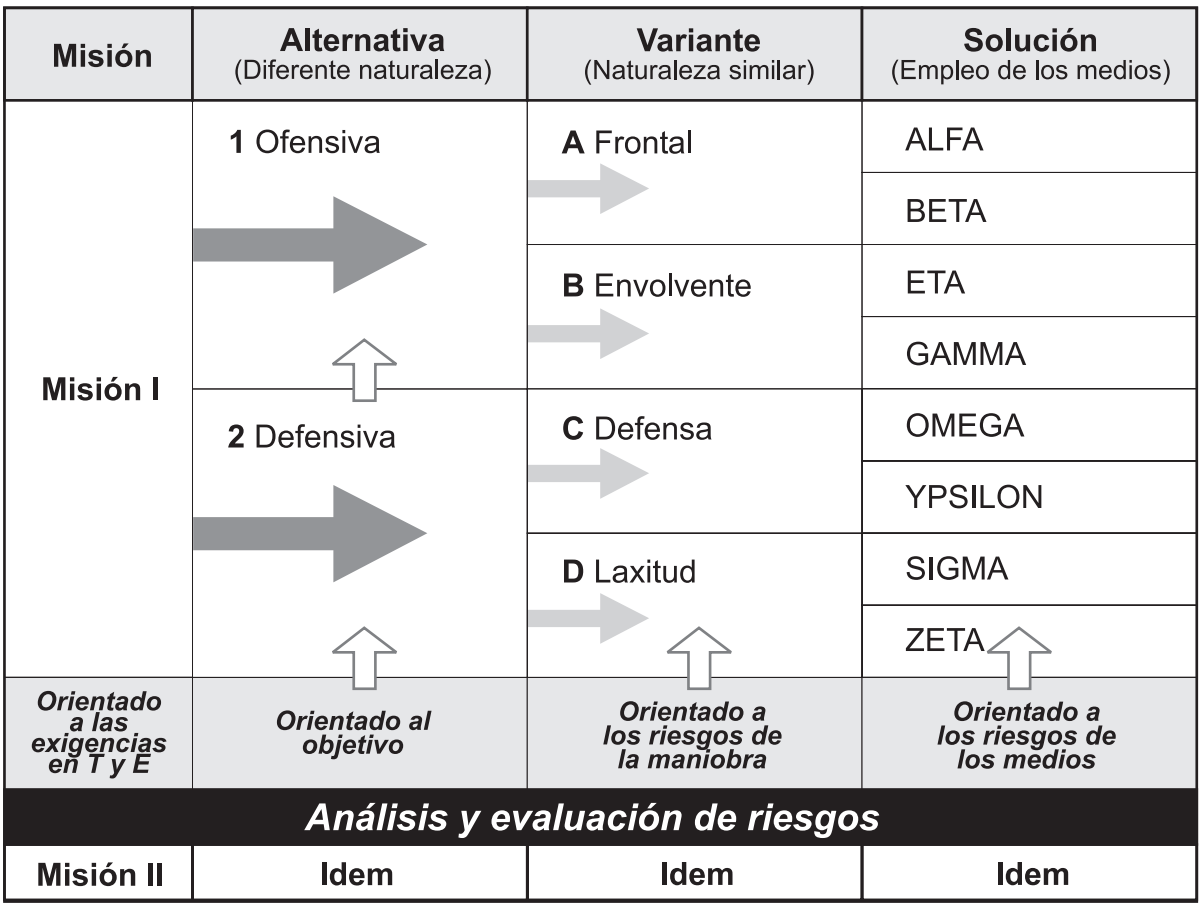
c. Establezca lo más claramente posible esas prioridades. Sobre todo, separe cuidadosamente lo urgente de lo importante. En materia de tomar decisiones no todo es una cuestión de tomar la decisión "correcta" para resolver un problema; frecuentemente más importante todavía es evitar que la solución al problema urgente se convierta en un obstáculo que luego impida alcanzar el objetivo importante.

d. Confíe en la opinión de los expertos allí en dónde éstos le pueden mostrar experiencias válidas previas que avalan sus afirmaciones, aún cuando esta opinión se contradiga con lo que Usted considera "verosímil" o "probable". Que Usted no lo haya visto nunca, o que no se lo pueda imaginar, o que no lo crea "probable", no significa que no puede ocurrir y con exactamente la probabilidad calculada. En estos casos los expertos probablemente tendrán razón y Usted probablemente estará equivocado. Confíe sin embargo en su intuición (sobre todo si ésta le ha dado buenos resultados en la vida) allí en dónde los expertos se basan más en probabilidades analíticas que en experiencias concretas. Si Usted realmente posee el don de "poner el dedo en la llaga", la Ley de los Grandes Números puede llegar a estar errada más veces de las que Usted acierta.

e. Utilice todos los equipos que pueda y el trabajo en equipo cuantas veces le sea posible. Todos los manuales coinciden en señalar que para tomar decisiones exitosas hay que conocer todos los hechos relevantes y enfocar el problema desde todos los ángulos posibles. Las preguntas de: ¿cómo sabremos si tenemos *todos* los hechos?; ¿cómo determinamos si un hecho es *relevante*? y ¿desde *cuantos ángulos* se puede enfocar un tema en absoluto? sólo pueden responderse satisfactoriamente mediante un trabajo en equipo.

f. Su decisión seguramente afectará a otros actores estratégicos o personas. Antes de tomarla, involúcrelas. Toda decisión implica cierto grado de riesgo y las personas sienten que tienen derecho a un consentimiento informado acerca de aquellos riesgos a los cuales se los expone. Aún cuando no logre el consenso unánime, su decisión siempre será más fácil de implementar si previamente ha sido bien informada y comunicada. Además, en la búsqueda de consenso frecuentemente aparecen matices que los profesionales del riesgo muchas veces pasan por alto.

g. Todas las decisiones bajo riesgo —y la enorme mayoría de las decisiones *son* de riesgo en al menos algún grado— están altamente expuestas a ser



controversiales porque la incertidumbre conlleva una alta carga psicológica.

Por lo general, esta carga emotiva se dispara luego en objeciones morales y éticas mediante las cuales las personas afectadas buscan argumentos válidos para rechazar el riesgo. Esté Usted preparado para este tipo de objeciones. Haga una exhaustiva evaluación moral, ética y social de su decisión antes de tomarla y muy especialmente antes de comunicarla. Tenga bien en claro en qué medida su decisión afecta los intereses y las expectativas de las personas y/o actores estratégicos implicados. Para muchos la mejor decisión de una conducción es la que más exhaustivamente ha considerado todos los intereses y anhelos involucrados.

h. No cometa el error de creer que existe una definición realmente indiscutible de "riesgo aceptable" o de "estrategia razonable y/o racional". El grado de tolerancia a la incertidumbre varía de persona a persona y hasta de cultura a cultura. El grado de "razonabilidad" de las personas varía casi de la misma forma. Con decir que *"*en un día muere más gente en accidentes de tránsito que en todos los accidentes de aviación juntos de los últimos 10 años*"* no logrará hacer que la gente acepte los accidentes aéreos como "riesgos aceptables", por más defendible que sea la tesis desde un punto de vista actuarial. Tampoco logrará aplacar el rencor de 100 personas a las que su decisión ha perjudicado invocando a las 100.000 a las que eventualmente ha beneficiado. Esos 100 perjudicados deben sentir de algún modo que su sacrificio "valió la pena" y Usted no podrá hacerles sentir tal cosa esgrimiendo razonables equilibrios entre fines y medios aplicados.

i. Evalúe a sus evaluadores. Hágales evaluar un riesgo cuyas características son bien conocidas por Usted pero desconocidas para los evaluadores. No se sorprenda si los resultados analíticos de las evaluaciones difieren después (y pueden diferir sustancialmente) de lo que Usted sabe que ha ocurrido en la realidad. Lo importante es que Usted obtenga el "sesgo" del evaluador o del equipo de evaluadores porque ningún evaluador del mundo es, ni puede ser, *absolutamente* "objetivo". Un evaluador sesgado

hacia el pesimismo, muy probablemente magnificará *todos* los riesgos que analizará, y viceversa, un evaluador con sesgo al optimismo muy probablemente le sugerirá asumir más riesgos de los que Usted probablemente quiere asumir. Pero, evaluando primero a los evaluadores, Usted podrá después evaluar sus evaluaciones—y perdón por las redundancias.

j. Utilice herramientas científicas ordenadoras como la matriz de Compensación de Starr y Miller para ubicar el tipo de decisión de acuerdo a los estadios de certeza, (Anexo 1) o el Árbol de Decisiones para evaluar los riesgos que afrontará en cada etapa del Planeamiento, (Anexo 2).

Conclusión

El análisis de riesgo puede ser de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas, sean éstas de naturaleza estratégica o empresarial, siempre y cuando se hayan planteado con suficiente honestidad intelectual, (A) los límites de la metodología del análisis y la evaluación de riesgos; y (B) la forma y el modo en que la persona que toma las decisiones debe aprender a utilizar y valorar el resultado de los análisis y las evaluaciones.

En otras palabras: el asesor le puede ser de gran utilidad al decisor siempre y cuando ambos sepan exactamente a qué están jugando y qué puede el uno esperar del otro (y qué es lo que NO *debe* esperar).

El principio general en que esta relación se basa es que el tomador de riesgo es, en primer lugar el propio decisor y, en segundo lugar, los actores estratégicos, los medios o las personas afectadas por la decisión. Si bien un buen analista de riesgo seguramente ya habrá aprendido a priorizar la misión de su organización por sobre su propia actitud personal frente al riesgo, el asesorar en la toma de decisiones estratégicas implica ir un paso más lejos, ya que no se trata aquí tanto de respetar o *aplicar* una estrategia sino de contribuir a *determinarla*.

Consecuentemente, hay un círculo ético que debe ser firmemente respetado: el asesor debe hacer suya en la mayor medida posible la actitud del decisor frente al riesgo y éste debe tener en cuenta la actitud de las personas involucradas o afectadas por sus decisiones. Pero, para actuar correctamente, el asesor debe también ser capaz de evaluar el impacto que la actitud de los involucrados puede tener sobre los objetivos a largo plazo del decisor y elaborar las alternativas de acción viables correspondientes o bien - al menos - advertir honestamente sobre los peligros o riesgos consecuenciales.

Es muy posible que en el tránsito por este círculo retroalimentado, el decisor alguna vez tenga que oír cosas que no desea escuchar y el asesor termine teniendo que tolerar márgenes de riesgo que no desearía aceptar. Y es completamente previsible que, en ocasiones, habrá decisiones que no resultarán todo lo bien que ambos hubieran de seado. Pero esto debemos saberlo y admitirlo, no tan sólo como un riesgo inherente al oficio sino como una casi fatalidad. ***MR***

"Si vivimos coqueteando con Álea, no podemos pretender que Fortuna siempre nos sonría"

NOTAS

1. Escuela Superior De Guerra (Centro de Estudios de Estrategia) - "Glosario de Términos y Conceptos" — 1987

2. Consiste en lo siguiente: Dos conductores (A y B), se lanzan con sus autos frente a frente, en un camino estrecho. El primero que se acobarda y desvía del camino, para evitar la colisión, es el "chicken" (gallina, cobarde). Puede ocurrir que en su deseo de impresionar a su adversario y ganar el juego, el conductor "A", de manera ostensible, tome más alcohol de lo permitido, se coloque gafas bien negras, se siente en el auto, arranque el volante y lo arroje por la ventanilla y finalmente se encadene a su vehículo. Pueden entonces pasar dos cosas: La primera, es que "B" haya presenciado la demostración de "A". En tal caso, es probable que "B" se asuste y gane "A". Pero la segunda, es que "B" no haya visto lo que hacía "A" o aún peor, que estuviera haciendo lo mismo. En tal caso, no es descabellado suponer que "A" tiene un problema...

3. Carlos María Martínez, "La Situación de Crisis: Conceptos Básicos y Aspectos a Tener en Cuenta para su Conducción"; Revista ESG Nro. 533 año 1999.

4. Denes Martos, "El Riesgo y las Decisiones Políticas", Data Info Nro. 19, Elite Consulting, Buneos Aires, julio de 2000.

5. Denes Martos, "El Riesgo y las Decisiones Políticas" Data Info Nro. 19, Elite Consulting, Buenos Aires, julio de 2000.

6. Romero Maletti, José María Apuntes de Cátedra, Universidad católica Argentina, Buenos Aires, junio de 2000.

El teniente coronel Justino Bertotto es el actual Secretario de Investigación Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino. Es Oficial de Estado Mayor, Magister en Estrategia y Geopolítica y Profesor de Estrategia e Inteligencia Estratégica en la ESG y otras universidades públicas y privadas. Es Secretario del Centro de Estudios Estratégicos de la citada Institución y Secretario de Redacción de la Revista de la Escuela Superior de Guerra. Es además asesor pedagógico del Instituto Superior de Estrategia y Management del Dr. Alberto Levy.